

# **БИЗНЕС-ПЛАН И ЕГО РОЛЬ В РАЗВИТИИ ВОДОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИИ**

**О.Б. Анарбеков, М.А. Пинхасов, Х. Мантритилаке, Ж. Казбеков,  
К. Жумабаев**

**Международный Институт Управления Водными Ресурсами (IWMI) и  
Научно-Информационный Центр Межгосударственной Координационной  
Водохозяйственной Комиссии (НИЦ МКВК)**

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, вынуждает предприятия по-новому подойти к планированию своей деятельности. Сегодня уже недостаточно подготовить «промфинплан» или «технико-экономическое обоснование». Как правило, эти варианты планирования не могут дать достоверную оценку деятельности организации или ответить на все вопросы, стоящие перед организацией. Руководители организаций вынуждены искать формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес план.

Успех деятельности организации решающим образом зависит от умения достигать поставленных целей. Цели зависят от многих факторов, внешних и внутренних. Внешние факторы формируются под влиянием внешней среды, в которой существует организация.

Например, экономическая ситуация в стране (рост/спад), экономическая политика государства, налоговый режим, структура рынков и др.

Внутренние факторы обусловлены деятельностью самой организации. К ним относятся качество менеджмента, квалификация и возможности персонала, экономическое положение организации и др. Правильно сформулированные цели организации в значительной степени определяют результаты ее работы.

«Бизнес-план» – это документ, которым на основе комплексного анализа ситуации, стратегии и согласованных программ действий в соответствии с

установленными приоритетами и возможностями предполагает внедрить постановку перспективных и эффективных целей водохозяйственной организации, какой является АВП.

Бизнес план – это некое подобие дорожной карты для организации, без которой организация путешествует вслепую. Как организация узнает, где она будет находиться в будущем, если не установит, откуда она начала путь и куда намеревается придти?

Независимо от того, большая или малая организация, начинается ли дело или развивается уже давно существующее, бизнес-план поможет организации:

- поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о достигнутом прогрессе;
- просчитать возможные варианты развития организации;
- предусмотреть, предотвратить или смягчить последствия возможных негативных явлений;
- принимать важные деловые решения;
- подробно ознакомиться с финансовым состоянием организации;
- быть более убедительным при поиске финансирования.

Любой бизнес-план разрабатывается для каких-то определенных целей. Необходимо выделить несколько различных причин, которые определяют характер организации в зависимости от целей, для решения которых разрабатывается бизнес-план. Ниже приводятся несколько таких причин:

1. **Для внутренних целей.** Это своего рода самоконтроль: правильно ли организация поступает, начав новое дело, развивая новое направление деятельности? Для этого прежде всего, организация должна убедить себя в том, что принято верное решение, и что вложенные средства и усилия оправдаются и принесут прибыль.
2. **В случае, если организация хочет получить банковский кредит.** До недавнего времени для получения кредита в банке было необходимо просто

предоставить лишь двухстраничное ТЭО (технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией решения о предоставлении кредита. Решающими же были личные связи, рекомендации, а также осведомленность банкиров о состоянии дел кредитополучателя. В последнее время все больше и больше Национальных и Зарубежных банков требуют бизнес-план для принятия окончательного решения о выдаче (или невыдаче) кредита.

**3. В случае, если организация хочет привлечь средства инвесторов.**

Независимо от того, из каких источников организация хочет привлечь средства, ей понадобится грамотно составленный бизнес-план. Несмотря на то, что инвесторы в подавляющем своем большинстве руководствуются интуицией, решая «давать или не давать» деньги, бизнес-план становится хорошим подспорьем при получении средств. Если речь идет о привлечении средств из иностранных источников, без бизнес-плана вам не обойтись. И хотя даже правильно составленный план не гарантирует получения средств, без плана у организации или предприятия не будет никаких шансов. Даже если организации удалось заинтересовать иностранного инвестора своим предложением и заключить предварительное соглашение о предоставлении финансирования, в 99 случаях из 100 инвестор потребует все тот же бизнес-план.

**4. В случае, если организация хочет реорганизовать свое дело.**

По мере того, как небольшие организации растут, появляется необходимость создания стратегической концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие партнеры организации и ключевые сотрудники, поможет выработать эту концепцию и, что важнее, позволит организации, а также партнерам и сотрудникам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

## **Внедрение Бизнес-планирования по проекту «ИУВР-Фергана».**

Исполнители проекта выявили и включили в реализацию проекта «ИУВР-Фергана» внедрение бизнес планирования для вновь создающихся и функционирующих по принципу ИУВР водохозяйственным организациям. В основном это обусловлено тем, что большинство руководителей отечественных организаций привыкли концентрировать свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и соответственно на краткосрочном уровне планирования.

Вопросы перспективного развития нередко оказываются «на обочине» хозяйственной деятельности. Организация не может контролировать все, что происходит или может произойти в мире. Однако, можно планировать собственное направление. В этом и состоит цель внедрения бизнес планирования по проекту «ИУВР-Фергана», то есть выбрать четкое направление и следовать по нему пока ситуация не изменится.

Под бизнес-планом – подразумевается внедрение стратегического (перспективного) и годового планирования в водохозяйственных организациях в зоне функционирования проекта.

Исполнители проекта считают, что для многих есть свои роли в планировании:

- Руководящий орган водохозяйственной организации должен установить общие цели и обеспечить взаимодействие с внешним миром.
- Руководитель исполнительного органа водохозяйственной организации должен добавить свои собственные цели и внедрить рекомендации по управлению.
- Специалисты водохозяйственной организации вместе могут помочь руководителю исполнительного органа в составлении бизнес-плана.



Как мы видим, планирование, особенно стратегическое (перспективное) – это одно из наиболее важных дел исполнительного органа совместно с руководящим органом водохозяйственной организации.

**График 1. Процесс разработки бизнес-плана, внедряемый по проекту «ИУВР-Фергана».**



1.Руководящий орган разрабатывает или уточняет миссию и общие цели водохозяйственной организации, на основе её устава и ожиданий заинтересованных сторон.

2. Проводится процесс анализа ситуации и SWOT, чтобы определить внутренние и внешние факторы, которые влияют для достижения поставленных целей и выполнению миссии.

3. Используя информацию, собранную посредством анализа ситуации и SWOT, руководящий орган вместе с исполнительным органом организации вырабатывают стратегию по достижению целей и выполнении миссии.

4. На основе разработанной стратегии, исполнительный орган

составляет Годовой план – то есть план мероприятий и бюджет на текущий год.

5. В конце года водохозяйственной организации необходимо провести оценку деятельности, результатов плановых мероприятий и бюджета. Оценка производится руководящим органом водохозяйственной организации, чтобы убедиться в реальности выполнения разработанных стратегий, достижения поставленных целей и выполнении миссии.

Внедрение пилотными Ассоциациями водопользователями (АВП) и Управлениями Магистральных Каналов (УМК) бизнес-плана по проекту «ИУВР-Фергана» показывает, что водохозяйственные организации разработали четкие направления своей деятельности, определили цели и задачи на перспективу, стали оценивать текущее состояние и тенденцию отрасли и меньше реагировать на текущую ситуацию. Они стали более предусмотрительными, начали предвидеть надвигающиеся проблемы и решать их до того, как они возникают. Они стали ценить возможности и пользоваться ими,

выбирая свои действия и мероприятия. Другими словами водохозяйственные организации стали успешно продвигаться вперед.

**Использованная литература:**

1. М. Пинхасов и О. Анарбеков., и др. « Краткое руководство по составлению Бизнес-плана для Ассоциации Водопользователей». Проект «ИУВР Фергана» (IWMI-НИЦ), Ташкент, 2006.
2. В. Кудашев и др. «Основы Бизнес Планирования». Издание подготовлено специалистами Симферопольского Консалтинг-центра Украинской Консалтинговой Сети, основанной проектом Международной Финансовой Корпорации (IFC).
3. Учебные материалы проекта GTZ «Оказание содействия сети водоснабжения в Иерусалиме» и Учебные материалы FAO по осуществлению стратегического планирования для водохозяйственных организаций.